

” Lolland Kommune er et produkt af syv kommuner og et amt. På kort sigt tilsagde fusionsudfordringen et midlertidigt driftsgrundlag, som ikke levede megen plads for de decentrale ledere. Der var behov for kort snor på næsten alle områder. ”

Af Mogens Lilleør, chefkonsulent, Lolland Kommune, og Helle Kamstrup, direktør The Performance Group



## Prioritering af ledelse giver bedre ledelse

Lollandsmodellen er en decentral styringsmodel, hvis ambition er decentraliseret opgaveløsning formidlet gennem aftalestyring. Den omfatter tre grundlæggende ledelsesniveauer – direktion, sektorchef og decentral leder

Under overskriften 'Lollandsmodellen i arbejde' har Lolland Kommune gennemført et lederudviklingsforløb med deltagelse af 230 ledere. Lederudviklingsforløbet er gennemført i et tæt samarbejde mellem Lolland Kommune og konsulenter fra The Performance Group. Forløbet er bortset fra enkelte møder og samlinger i 2006 gennemført i perioden januar-september 2007. Det har været en ledetråd undervejs, at det er Lollandsmodellen, der skal tilpasses udfordringerne og de folk, der bemande organisationen frem for, at en 'teoretisk model' tvinges ned over opgaveløsningen på en uhensigtsmæssig måde. Som kommunaldirektør Thomas Knudsen tidligt udtrykte det, så gælder det, at "der er plads til at bevæge sig i Lollandsmodellen". En følge har blandt andet været, at der er skabt et decentraliseringsgrundlag, en

aftalestyringsmodel og et ledelsesgrundlag undervejs. Desuden har deltagerne fået mulighed for på én gang at afklare og skabe de forventninger, der skal være til ledelse i Lolland Kommune, særligt gående på kommunikation og handlekraft.

### HVORFOR LEDERUDVIKLING NU?

Vi kunne have valgt at placere forløbet, så det var afsluttet i 2006 før kommunalreformens skæringsdag 1. januar 2007. Eller vi kunne have valgt at placere det i efteråret 2007, så kommunen kunne nå at "komme på plads" organisatorisk, før forløbet gik i gang. Vi valgte af både meget pragmatiske og mere velovervejede grunde, at forløbet skulle køre parallelt med opstarten af den nye kommune. Med mange nye ledere og ledere i nye roller, var det vigtigt, at der var et sted, hvor tanker, frustrationer og ideer

kunne vendes nogenlunde fordomsfrit parallelt med driften.

Et eksempel på en "frustration" kunne være decentraliseringsambitionen. Lolland Kommune er et produkt af syv kommuner og et amt. På kort sigt tilsagde fusionsudfordringen et midlertidigt driftsgrundlag, som ikke levede megen plads for de decentrale ledere. Der var behov for kort snor på næsten alle områder. Driftsgrundlaget skabte nogen frustration, fordi det tilsyneladende stred mod decentraliseringsambitionen. Lederudviklingsforløbet muliggjorde imidlertid, at lederne kunne forholde sig til driftsgrundlaget i et fællesskab. Processen bragte lederne i Lolland Kommune tættere på hinanden. Der blev skabt en fælles fortælling om driftsgrundlaget, og arbejdet med at lave et decentraliseringsgrundlag blev sat i gang. Hensigten har fra starten været, at det er ledernes hverdagsudfordringer, der skal bringes i spil i et fortroligt fællesskab. Lederne skulle have mulighed for at udvikle deres egen rolle som ledere for eksempel i forhold til kommunikation og personaleledelse. Perspektivet bagved er, at Lolland Kommunes

ledelseskultur skabes fra dag ét gennem lederne egne ord og handlinger. Forløbet har derfor skullet fungere som mange ledeses eget udviklingsrum samtidig med, at de stod midt i "fusionstumulten". Det håber vi, er lykkedes. Dette er måske især vigtigt for de ledere, der er helt eller næsten nye og dem, der skulle lære "at lede ledere".

#### **HVAD ER DET SÅ, VI HAR GJORT?**

Forløbet bestod af to hovedingredienser: Samlinger og netværk. På samlingerne har der været mindst tre ledelsesniveauer repræsenteret. Når der er flere ledelsesniveauer i samme rum, giver det mulighed for at få afklaret i hvert fald nogle af fusionsprocessens mange uklårheder, og der bliver sat ansigt og menneske på ledelse. På samlingerne har lederne været igennem en række temaer og øvelser for eksempel dialog. Dialogtræningen fokuserer særligt på evnen til at lytte, det vil sige undlade at give løsninger for hurtigt. At kunne sætte en tydelig kontekst har været et andet tema. Man kan på en måde sige, at forløbet har været træning og demonstration af god intern kommunikationspraksis. Dette er primært sket gennem metodiske dialog- og samarbejdsøvelser. Forløbet har derfor tillige givet en række dialog- og samarbejdsværktøjer, som lederne kan anvende i deres praksis. Videre har helhedsperspektivet og sammenhæng været temaer undervejs.

Den anden hovedingrediens er netværk for alle lederne. Det var vigtigt for direktionen, at alle ledere hurtigt fik kontakt til kolleger i samme båd, så ingen for alvor stod alene med udfordringerne.

#### **RELEVANS OG NÆRVÆR**

Forløbet er blevet skræddersyet til Lolland Kommune. Dette har kun været muligt, fordi kommunens HR sektor har været tovholder og medtilrettelægger hele vejen igennem, og HR konsulenter har deltaget på alle samlinger. Form og indhold er løbende forsøgt tilpasset de aktuelle udfordringer, som kommunens ledere stod overfor. Kommunes bidrag har groft sagt handlet om timing og indhold – det vil sige drejet sig om, at de problemstillinger og udfordringer, som har udgjort indhold og cases på forløbet, har været de relevante på det givne tidspunkt. Her har kommunens sektorchefer og direktører spillet en væsentlig rolle med deres hyppige deltagelse på samlingerne. Konsulenterne fra The Performance Group har med professionelt nærvær leveret de relevante processer, der bearbejder problemstillinger og udfordringer på en virksom og anerkendende måde. Forløbet har hele vejen været styret af det dobbelte perspektiv: Relevans og nærvær.

Set i bakspejlet må vi konstatere, at såvel samarbejde som samlinger har været båret af anerkendelse i bedste Søren Kierkegaard-

forstand: "At forstå og møde den anden, hvor den anden er". Med anerkendelse mener vi primært, at man som samarbejdspartner og deltager er blevet "set, hørt og forstået".

#### **EFFEKTEN PÅ LOLLAND KOMMUNE**

At igangsætte en udviklingsproces som "Lollandsmodellen i arbejde" er en investering, der skal give et afkast for at være berettiget. Det har været afgørende, at forløbet havde umiddelbar effekt på lederne. Lederne har fået mulighed for at se på sig selv og arbejde sig ind i deres ledelsesrolle på baggrund af en fælles ledelsesforståelse. Alt andet lige betyder det en mere ensartet ledelsespraksis i den samlede organisation gående på kommunikation, handlekraft og et skærpet blik for tværsektorielle opgaveløsninger. Desuden er mange ledeses personlige beredskab i forhold til at håndtere forandringerne mange og komplekse udfordringer blevet afgørende styrket.

Direktionen har med forløbet fortalt organisationen, at ledelse er afgørende. Det betyder paradoksalt nok, at de øvrige medarbejdere har fået en opgave. Man kan nemlig ikke udøve ledelse i et tomrum, det kan man kun i samspil med medarbejdere. Alle medarbejdere har dermed et medansvar for den ledelse, der praktiseres i kommunen. Pointen er, at uanset om man er medarbejder eller direktør, hvis man vil have god ledelse, så skal man ville ledelse. 